سلسلة المدير الممارس

الأمين

بناء معنويات فريقك وعنفوانه وروحه

دليل الأفكار العملية

جين كلان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





بناء معنويات

فريقك وعنفوانه وروحه



بناء معنويات
فريقك وعنفوانه وروحه

تأليف

جين كلان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Building Your Team's Morale, Pride, And Spirit
Gene Klann

ISBN 1-882197-86-0

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)



4 - 9960 - 978

الناشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا الع
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس:

الطبعة العربية ال

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
كلان، جين
بناء معنويات فريقك وعنفوانه وروحه./ جين كلان
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار ال
ردمك: 5 - 673 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



موجز للمديرين التنفيذيين

كي يبني القائد أخلاق فريقه وعنفوانه وروحه عليه أن يتمتع بمميزات ومهارات معينة. سيساعدك هذا الكتاب في تحديد مستوى استعدادك الحالي في هذه المجالات. فهو يشرح عاملين أساسين: الوقت الذي تمضونه معاً في تبادل الخبرات، والتواصل بين أعضاء الفريق.

عندما تُعَزَّزُ المعنويات والعنفوان والروح، يتوافر تجاوب إيجابي من التعاون والإخلاص من قِبَل أعضاء الفريق تجاه القائد والفريق والمؤسسة. وتتعزَّز الإنتاجية والكفاءة، وتظهر نتائج اقتصادية ملموسة وأخرى على صعيد العلاقات، فالقائد هو مفتاح نجاح العملية بأكملها.

ما هي المعنويات والعنفوان والروح؟

المعنويات هي انعكاس للموقف أو الحالة الذهنية لفرد أو فريق. الناس ذوو المعنويـات العالية هم عموماً إيجابيون ومتفائلـون ومتعاونون وداعمون لرؤية فريقهـم ومهمته. فهم يتبنـون موقفاً ويتمتعـون بالمثابرة والتناغـم والإرادة والتصميـم لفعل كل ما يتطلبه الأمر لإنجاز المهمـة. يستطيعون بهدوء وبثقة كبيرة بأنفسهم وبفريقهم أن يعالجوا العمل المتعلق بإنجاز مهمَّاتهم.

إن النـاس الذيـن يتمتعـون بالعنفوان يحترمـون أنفسهم، كمـا يحترمون الأعضاء الآخرين في فريقهم، ويسعدون بإنجازات الفريق، ويؤمنون بأنه مهما كان الذي سيواجهونه فهم قادرون على معالجته بنجاح وعلى نحوٍ جماعي. فهم فخـورون بفريقهم. إن أعضاء الفريق لديهم إيمانٌ مـبرَّر بقيمتهم الشخصية تمامـاً كإيمانهـم بقيمة الفريق. ويـؤدي العنفوان أيضـاً إلى الارتباط بالفريق والتفاني معه ومع ما يمثله. ويساعد الفريق الآن على تحديدهم.

الـروح عنصر منعشٌ يظهر في نشاط أعضاء الفريق وطاقتهم وحيويتهم وشجاعتهم. ويظهر على وتيرة واحدة في الفرق الرياضية الناجحة وفي ردود فعل الجمهور أثناء الأحداث الرياضية. ويمكن أن تكون الروح قابلة للانتقال والتأثـير على الموظفين ومحفِّـزةً وملهمةً. ويمكن أن يولِّدهـا قائد الفريق أو أعضاؤه بكلماتٍ محفِّزةٍ وتصفيقٍ وفرح غامر وغناءٍ وهتافٍ وما إلى ذلك.

عندما تكون المعنويات والعنفوان والروح حاضرةً في الفريق، يبلغ الإنتاج ذروتـه، وتصبح العلاقات قوية، ويكون من الممتـع فعلاً الذهاب إلى العمل. ومـن دون المعنويـات والعنفوان والروح يكون الوضـع مختلفاً. سيكون هناك عدم رضا وخمول وسلبية وخلاف ونقص في التعاون.

يلخص هـذا الكتاب تقنيات تفيد مجموعات بمختلـف الأحجام - بدءاً من موظفـين وانتهاءً بمؤسسة بأكملها. إن هذه الأفكار يمكن أن تنفَّذَ عالمياً وبقيـم حضارية. وهـي تلبي احتياجـات البشر عموماً، وهكـذا تتخطى كل حدود العرق والجنس والعنصرية والعمر.

لماذا يعدّ مهماً أن يمتلك القادة وسائل بناء معنويات الفِرَق التي يقودونها وعنفوانهـا وروحها؟ إن الفـرق التي تمتلك هذه الصفات ستكون قادرة على مضاعفـة طاقتها وإنجازاتهـا وكفاءتها وإنتاجيتها، ولـن يكون هناك فقط تأثير إيجابي على علاقة الأعضاء أحدهم بالآخر، وإنما سيكون هناك أيضاً فوائـد حقيقية، ملموسة للمؤسسة. عندما ترتقي الفرق المختلفة في مؤسسة بمعنوياتها وعنفوانها وروحها فإنه من الممكن تحقيق المنافع الآتية:

- زبائن راضون.
- مستوى محسنٌ.
- إنتاجية متزايدة.
- نفقات تشغيل أقل.
- تنافسية متزايدة.
- أرباح متزايدة.
- تقليـل الهدر بكل أنواعـه: المواد والـوقت والطاقـة الكامنة البشرية وإمكانية المؤسسة.
- التقليـل مـن كلٍّ ممـا يأتي: غيـاب وتأخـير وإجازة مرضيـة وعمال احتياطيـون ونفقـات استخـدام وشـكاوى وأذى وتخريـب وإسـاءة لاستخدام الممتلكات.

تلبية الاحتياجات الاجتماعية

للناسِ احتياجـاتٌ متنوعـة منهـا: فيزيولوجيـة وأمنيـة واجتماعيـة. والاحتياجـات الاجتماعيـة لهـا إجمالاً مقوِّمـان: الرغبـة في أن يكون المرء مُعترَفـاً به من قبل الآخرين، والرغبة في أن يكون جزءاً من شيء أكبر منه. إن بنـاء المعنويـات والعنفـوان والروح يساعـد على تلبية هـذه الاحتياجات الاجتماعية.

ونحـن بالفطرة ننجـذب إلى الناس والأماكن والمؤسسـات التي تعترف بنا. ما معنى أن يُعترف بنا؟ إنه يعني لعديد منا النقاط الآتية:

- أن نكـون محل تقديـر ومعترفاً بنا، وأن نعامل باحـترام وثقة وكرامة وعدل.
- أن نكـون مُشجَّعـين لنشعر بأننـا مميَّزون ومحترمـون ومهمون وذوو شأن، وأن يُهتَمَّ لأمرنا، وأن نحظى بالاحترام والدعم.
- أن نحظى بالانتباه والقبول والتثبيت والإخلاص.
- أن نتلقَّى الدعم والمجاملة والفهم.
- أن نُشجَّع لنشعر بأننا ننتمي إلى الفريق، وأننا منتسبون إليه وأعضاء أساسيون فيه.
- أن نُحفَّز لنشعر بالرضا عن أنفسنا، ونُعزِّزَ احترامنا لذاتنا.

إن مثـل هـذه المعاملـة يمكن أن تكـون -وللعديـد من النـاسـ- محفِّزة وملهمـة. ويمكن أن تبنـي رابطاً عاطفياً إيجابياً بين مانـح التأييد ومتلقيه.

وعلــى نحوٍ مميَّز، يتلقَّى مانــح التأييد تجاوباً إيجابياً من متلقيه: مزيداً من التعــاون والدعم والإخلاص والإنتاج. إن متلقي التأييد سينسجم مع مصدر التأييــد - القائــد وكذلــك مع الفريق. سيكــون لديــه إدراك جديد للهدف، وسيعمــل بجــدٍّ أكــثر. وسيتولَّــد لديــه إحساس بالانتماء والدعــم العاطفي وتمــازج المواقــف. وسيأخــذ أعضاء الفريــق عامةً على عواتقهــم الارتباط بأهــداف الفريــق وتحقيقها. وبهــذا يشعر الفريــق بثقة وانسجــام وارتياح وتعــاون وتكيُّف أعظم. مما يؤدي إلى كفاءة وإنتاج أكبر. وتحقيق المزيد من إمكانيات الفريق الكامنة.

يشــكل الفريــق بيئة ممتازة يمكــن أن يُعــترف فيها بالأفــراد بوصفهم أشخاصــاً. عندما يتحقق هــذا الدعم أثناء القيام بعمــل مشترك - ويكون هنــاك أيضاً ارتباط شخصي بالفريق- فإن ذلك يساعد على تلبية الحاجة الاجتماعيــة في أن يكــون المــرءُ جــزءاً مــن شــيءٍ أعظــم من ذاتــه. تظهر الخــبرة المشتركة عندما يعيشــ الناس حادثةً أو يرونهــا معاً كما تحدث في وقتهــا الفعلي. وتشمل الأمثلة على ذلك عناصــر الوحدات العسكرية الذين يخدمون معاً زمن الحرب، والفِرَق الرياضية التي تُحقِّقُ انتصارات عظيمة، والنــاســ الذين يمرُّون بأزمةٍ معاً، والعائــلات التي لديها حالات ولادة ووفاة وزواج وتخرُّج ونجاح وخيبة أمل.

تعــدّ التجارب المشتركة مهمــة؛ لأنها عوامل مساعــدة في توفير الترابط العاطفي بين أولئك الذين يعيشون الحدَث نفسه. إن الأفراد الآن يتلقون معنىً جديــداً للتقدير بكونهــم أعضاءً في فريق وينسجمون مــع ذلك. وتمَّت بذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية بأن يكونوا جزءاً من شيءٍ أكبر من ذاتهم.



وضع الأساس

لكــي تكون وسائل بناء المعنويات والعنفوان والروح وتقنياتها فاعلة يجب أن يتوافر أساس ذو مقوِّمين. إن هذين المقوِّمين أساسيان في بناء أي فريق. مــا لم يكن جزءاً مــن بناء الفريق، فــإن الاجتهادات المقترحــة هنا سيكون لهــا نجاح محــدود فقط. يؤدي القائــد دوراً أساسياً في بنــاء كِلا المقوِّمين، -وبصورة مثالية- سيكون للفريق ما للقائد من دور.

المقوِّمُ الأوَّل: هو أهداف ومهمة ورؤية سهلة الفهم ومؤكدة بوتيرةٍ واحدة. إن عمليــة سَبك رؤية الفريق ونشرها بين أعضائه يُنظر إليها على أنها واحدة مــن أهم الأعمــال، التي يستطيع القائد أن يتناولهــا في أي مكان وزمان. يوفّر إشراك الفريق في هذه المرحلة فرصة ممتازة لتجربة مشتركة هادفة. يجب أن تُكتَــب رؤية الفريق ومهمته وأهدافه، على نحوٍ معزَّز وبصورة مستمرة من قِبَل القيــادة، ومفهومٍ بوضوح من كُلِّ عضو. يمتلــك العديد من الفرق رؤية ومهمة وأهدافــاً، ولكنها تبدو غير موجــودة؛ لأنه لم يتم التأكيــد عليها. وإن امتلاك رؤية ومهمة وأهداف واضحة.

- يؤمّن وجود الفريق وما يُتوَقع منه إنجازه.
- يؤمّن نقطة التركيز التي تتوجُّه نحوها كل الجهود.
- يزيد من الكفاءة والإنتاج عبر الحد من ضياع الوقت والجهد والموارد على أمور ثانوية.
- يخول الموظفين صلاحيات.
- يزيد من التعاون، ويقلل من الخلاف بين الموظفين.
- ينزع إلى إقصاء الموظفين الذين لا يدعمون الرؤية المعلن عنها.

المقـوّم الثاني: هو مجموعة واضحـةٌ ومنتظمة من قوانين العمل ومبادئ الأداء والقيـم والنظريـات والحدود والتقاليد السلوكيـة المتبعة. إن إشراك الفريـق في بنـاء هذه القواعد يوفـر فرصة ممتازةً أخـرى لتجربة مشتركة هادفـة. يجب أن تُكتب هذه القواعد على نحوٍ معـزِّزٍ، وبصورة مستمرة من قِبـل القيادة، ومفهـومٍ بوضوح من كلٍّ عضو، ومتناغم مـع رؤية الفريق. في كثير من الأحيان تمتلـك الفرق هذه القواعد والمعايير، ولكن لا يتم إبرازُها عليهـا. كما هو الحال مع الرؤية «المكتوبـة على الورق فقط» فهي إن لم تُبرز ويَتعـرَّف عليها الأعضاء جيداً، فإن وجودها أو عدمه سواء. إن امتلاك قيم ومبادئ وقواعد عمل واضحة:

- يؤمن الوضوح، وذلك بإطلاع أعضاء الفريق على ما هو مهم لوظائف عملهم وما هو غير مهم.
- يؤيد الطريقة المتوقَّعة والأخلاقية في إنجاز العمل ويدعمها.
- يزيل الغموض والارتباك بتوفير حواجز العمل وقيوده.
- يسهِّل عملية دمج أعضاء جُدد في الفريق.
- يُزَوِّد الفريق بإشـاراتٍ توجههُ في العمل: خضراء للمباشرة، وصفراء للتوقـف، وحمراء للامتناع عن العمل، وهـذا يتم على صعيد تثقيف الفريق، وكذلك ضمن المؤسسة.
- يولِّـد خضوعاً تاماً من قِبَل أعضاء الفريـق للفريق، ومن أجل تحقيق مصالح أكبر له.



دور القائد

القائـد عاملٌ مهمٌ في نجاح أيٍّ فريق أو فشله. يختار الناس اتباع القادة بسبب مكانتهم وما يمثلونه. ويوجِد القادة الفاعلون بيئة يتمكن فيها أعضاء الفريق من العمل على نحوٍ جيد. وهم يؤكدون أن مصادر الاحتياجات موجودة في متنـاول أيدينا. ولا يضعون الحواجز وأسبـاب التشتت الذهني، التي من الممكـن أن تُضعِفَ عمل الفريق، وإنما يُزيلونها. ولا يولِّدون المشكلات، وإنما يتوجهون إلى المشكلات القائمة التي لا قبل لأعضاء الفريق بحلها ويحلُّونها. ويتحملون مسؤولية كل شيء فعله الفريق أو لم يفعله. ويشكلون قدوةً إيجابية في كل زمان وأي مجال.

ويحمـون عمالهم من التدخُّل أو النَّقـد الخارجي. وهم حكيمون بما فيه الكفاية، ليدركوا أنهـم لا يستطيعون أن يركِّزوا على إحراز النتائج وحدها. في عالمنـا المعاصـر عليهم القيـام بثلاثة أمور في ذات الوقـت، ليكونوا قادةً ناجحـين: إنجاز النتائج المرجُوّة، وتطوير الموظفين والاهتمام بهم، وتهذيب أنفسهـم بطريقة أخلاقيـة. ويشمل هـذا التهذيب الأخلاقـي توافر الوعي البيئـي والاجتماعـي. لتكـون بيئة يمكن أن تنمـو فيها المعنويـات والعنفوان والـروح، يجب أن يمتلـك القائد القدرة على القيام بهـذه الأشياء جميعها. ووجود أي ثغرات في هذه المجالات سيحدُّ من نجاح الجهود المبذولة.

استخـدم قائمة المراجعة الآتية (في الصفحات ١٨ - ٢٠) لتُقَوِّمَ مستوى استعدادك ولتحدِّد القدرات التي تحتاج إليها؛ لتتطوَّر أكثر.

هل أنت جاهز للاختبار؟

يجب أن يمتلك القائد صفات ومهارات معينة؛ ليتمكن من بناء معنويات الفريق وعنفوانه وروحه. وترتبط هذه العناصر في المقام الأوَّل بتلبية الاحتياجات الاجتماعية لأعضاء الفريق. استخدم قائمة المراجعة الآتية لتعرف ما هو وضعك.

❑ **أنا مهتمٌ فعلاً بالمرؤوسين الذين أقودهم.**

يجب أن يهتم القادة بالمرؤوسين الذين يقودونهم. عليهم أن يساعدوا أولئك الذين يقودونهم، ليدركوا طاقاتهم الكامنة عبر تشجيعهم على المخاطرة، وإظهار الأخطاء على حقيقتها أثناء تعلُّم التجاوب، والتأكيد على أن الجودة تفوق الكمال، وإعطاء الحُرّية عن طريق التفويض وتشجيع التنمية الاحترافية المستمرَّة. عندما يرى أعضاء الفريق، أن قائدهم مهتمٌ بإنجازهم لأهدافهم المهنية بقدر اهتمامه بإنجاز أهداف الفريق فإنهم سيتجاوبون معه بإخلاص ودعم وتعاون.

❑ **أنا مبدعٌ ومستعد للمخاطرة.**

إن بناء المعنويات والعنفوان والروح هو عملية إبداع. والتركيز الاعتيادي على إحراز النتائج فوق أي شيء آخر يشكل معارضة مباشرة لهذه العملية.

❑ **أنا مَرِنٌ وقادرٌ على التكيُّف.**

إن هذه العملية لا تصلح للقادة الذين يريدون أن يديروها بطريقتهم أو بطريقة سواهم. إذ يجب أن يمتلك القائد عناصر المرونة والقدرة على التكيُّف والعفوية أيضاً؛ لينجح في هذا المسعى.

❑ **أنا إنسان ذو شخصيةٍ سويّة/ ولا عيب فيها.**

لا يوجد شيء يؤثر على الآخرين في العمل بقدر ما تؤثر الشخصية. كما لا يوجد شيءٌ يمكن أن يتسبب في خسارة القادة لتأثيرهم، مثلما يتسبب في ذلك وجود خلل في الشخصية أو وجودُ خطأ واضح فيها. يمتلك القادة ذوو الشخصية السوية إحساساً واضحاً بالحقيقة، وبما هو خطأ وبما هو صواب. ويدركون أن الخطأ والصواب لا يعتمدان على اختيارهم الشخصي وإنما على مجموعة من العوامل: القبول الاجتماعي، والقوانين المقررة النافذة، والعرف والعادة، وقيم ومبادئ مؤسسية، ومبادئ السلوك الكريم والمحترم.

❑ **أنا شخص موثوق به وصادق وأصيل.**

بغض النظر عن اللقب أو المنصب يجب على القادة أن يتعاملوا مع مرؤوسيهم على أنهم «أناس حقيقيون»، ويكون من السهل التواجد معهم. ليس عليهم أن يأخذوا أنفسهم كثيراً على محمل الجد؛ ويجب أن تحملهم روح الدعابة على أن يجعلوا من أنفسهم مادة للفكاهة.

❑ **أنا شخص متفتح وصادقٌ شفاف.**

إن عطلتك الأسبوعية، ولعبة كرة القدم الخاصة بابنتك، وهواياتك، وأفكارك عن الأخبار الحالية والنتائج الرياضية جميعها موضوعات مناسبة لتناقشها مع فريقك. إن مفهوم كون الحياة الشخصية للإنسان وحياته العملية أمران مستقلاًن أحدهما عن الآخر، ولا يجب الخلط بينهما، لا ينسجم مع متطلبات القيادة المعاصرة الفاعلة. فمن المهم مشاركة الآخرين بأشياء تخصك. ومن المهم أيضاً تحقيق الاهتمام الفعلي بالآخرين.

❑ **أنا انفعاليٌ جداً فيما يخصُّ عملي:**

إن عاطفة القائـد قابلة للانتقال إلى أعضاء الفريق، كما تبعث لهم رسالـةً واضحة عن تركيز القائد والتزامـه. فهي تولد انسجاماً بين أعضاء الفريـق وقائدهم، وتساعد على بنـاء رابط عاطفي إيجابي ذي فاعلية كبيرة في العلاقة بين القائد وأتباعه.

❑ **أنا شخص ذو كفاءة عالية.**

يجـب أن يكون القادة مدركـين لصناعتهـم، ومؤسستهم، والأهداف الإدارية العامة، بالإضافـة إلى أهداف عملهم الخاصة. تُكتسب هذه المعرفـة عن طريـق التعلُّـم المستمر، وفي المقـام الأوَّل عـبر القراءة، والتدريـب، والتغذيـة الراجعـة المُلحَّـة، وبرامج التدريـب التنفيذية، ومسؤوليـات العمـل الإضافية أو الجديـدة. وتعدُّ القـراءة من أسهل الطرق عنـد الأخذ بعين الاعتبار جدول أعمال بعض القادة. إذ يشكو بعضهم من عدم توافـر الوقت للقراءة. وفي الواقع، إذا كانوا يريدون الاستمرار في النجاح فهم لا يستطيعون ألا ينعموا في القراءة.

❑ **أنا بارعٌ في اختيار الموظفين ووضعهم في المكان المناسب.**

مـن المهم جدّاً ضمُّ أشخاصٍ إلى الفريق، يتلاءمون مـع ثقافة الفريق وكيميائيتـه. إلاَّ أنَّ هـذا لا يعنـي أن الفريـق يجـب أن يكـون مجموعة متجانسةً؛ لأن تنوع الآراء والخبرات مهمٌ أيضاً. عليك أن تُنمّي باستمرار مهاراتك ومهارات فريقك في إطار تحديد أفضل مقدرة للفريق.

❑ **أنا موجود من أجل أعضاء فريقي.**

ينبغـي على القادة أن يكونـوا مرئيين وموجوديـن. ويجب عليهم أن يشجعـوا المشاركة، وألاَّ يتردَّدوا في اتخاذ القـرارات الصَّارمة، وأن ينهضوا أثناء الأزمات، وأن يقروا بالمسؤولية عن النتائج، وأن يعيدوا الفريق إلى المسار عند الضرورة.

كيف نبني معنويات الفريق وعنفوانه وروحه؟

هناك عاملان رئيسان في بناء معنويات الفريق وعنفوانه وروحه: الوقت الـذي تمضونه معاً في التجارب المشتركة، والتواصل بين أعضاء الفريق. إن مـا يجلب النجاح هو نـوع كُلٍّ من الوقت والتواصل وكميَّته. إن بناء المعنويات والعنفوان والروح لا يحدث بين عشيَّةٍ وضحاها.

التجارب المشتركة

يجـب أن يوجـد عديد من التجـارب الشخصيـة والمهنيـة المشتركة، التي تشمـل أعضاء الفريق جميعهـم. إن الخبرات المشتركة تدفـع أعضاء الفريق ليستبدلـوا بتركيزهـم علـى أنفسهـم الانسجام مـع الفريق. قضـاء الوقت، وتشـارك الخبرات بعضهم مع بعض لا يعني أن يجلسوا إلى جانب بعضهم في المهاجع، أو أن يذهبوا معاً إلى اجتماعات الموظفين، فهذه الأشياء بحد ذاتها لا تبني المعنويات والعنفوان والروح.

إن قضاء الوقت بعضهم مع بعض، وتشاركهم في الخبرات يمكن أن يتم في سيـاق اجتماعي. ربما يرى بعضهم أن هذا إضاعة للوقت، إلا أنه يمكن أن تكون أكثر الوسائل فاعلية في بناء المعنويات والعنفوان والروح. فالوقت الـذي يُقضى في هذا العمل هو استثمار فعليٌّ للفريق ورؤياه. ويكون عوضاً عـن قضاء المزيد من الوقت في العمـل، اقضوا بعض الوقت في النشاطات الاجتماعية. يمكن أن يبدو هذا نقيضاً للبداهة، إلا أنه سيكون له أثر كبير في تحقيـق إنتاجية متزايدة وعمـل جماعي يلبي رغباتنـا. إن النشاطات الاجتماعيـــة المشـــتركة تعزز التفاهـم والتواصل والعلاقات بين أعضاء

الفريق. وتدفع أعضاء الفريق إلى الانسجام أكثر مع فريقهم. لهذا يعدّ القيام بهذه الأعمال أساسياً في هذه العملية. يخصص العديد من القادة جزءاً من الميزانية للقيام بالأنشطة الاجتماعية؛ وهذا يعد إنفاقاً جيداً للمال. هناك العديد من الأفكار المبتكرة عن كيفية قضاء أوقات جيدة معاً، وهو مُفضَّل عن قضائها في الاجتماعات وبصفة رسمية. يستطيع القادة أن يختاروا من القائمة الآتية أو أن يبتكروا قائمة أنشطتهم الخاصة، التي يمكن أن يتقبَّلها أو يتلقَّاها أعضاء فرقهم بصدرٍ رحب. إن شخصيات أعضاء الفريق ووضع الفريق ستملي علينا الأنشطة ذات الأثر الإيجابي الأكبر. ويجب أن نستخدم الحُكمَ السليم أيضاً، إذ إن العديد من الأنشطة الاجتماعية يمكن أن تؤثِّر سلباً على المعنويات. وهذا يتحقق عندما يفضِّلُ أعضاء الفريق الانطواء على أنفسهم أكثر من أن يتم احتواؤهم في الفريق.

تحتوي الأفكار الآتية على إمكانيات عالية لبناء المعنويات والعنفوان والروح:

- عقد اجتماع يركز فقط على أفكار جديدة من أجل تحسين الإنتاج والتدريبات والإجراءات الحالية.
- عقد اجتماع لحل المشكلات يركِّز على نحوٍ خاص على حل المشكلة الرئيسة التي يواجهها الفريق مع شخص واحد يُعرَف بمحامي الشيطان.
- اجتماع مخصَّص للقرارات يركز على اتخاذ القرارات التي يمكن أن تؤثر على كامل الفريق.
- عقد اجتماع أسبوعي، ويفضَّل أن يكون يوم الجمعة، حيث يتشارك أعضاء الفريق في الحديث عن إنجازاتهم أثناء الأسبوع وأنشطتهم

الرئيسة للأسبوع القادم، ويتبع ذلك قضاء مناسبة اجتماعية في المكان نفسه، أو الذهاب معاً لقضاء ساعة مَرِحَة.

- تناول فطور أو غداء شهرياً أو مرة في كل فصل من فصول السنة دون جدول أعمال.
- الاعتياد على طلب البيتزا لغداء يوم الجمعة، وإحضار كعكة محلاة مقلية بالدهن يوم الإثنين، واستراحة في وقت بعد الظهر يتناولون فيها الفُشار، أو ما شابه ذلك.
- الاحتفال بأعياد ميلاد أعضاء الفريق، حتى وإن كان ذلك فقط بالكعك والقهوة.
- تقديم غداء جاهز في المناسبات الخاصة (فقط قبل العُطل، وللاحتفال بالصيف، ولتذكُّر عطلة الربيع).
- تعيين رئيس اجتماعي ولجنة من أجل التخطيط للحفلات والنزهات والرحلات من أجل تعزيز الترابط.
- التجمُّع لمشاهدة بث أحداث رياضية خاصة. (كأس السوبر للبولينغ، وكأس العالم).
- الذهاب لمشاهدة الأحداث الرياضية المحلية مع أعضاء الفريق وعائلاتهم.
- القيام برحلة ميدانية لمؤسسة مشابهة، أو لموقع تاريخي ذي صلة، أو لمؤسسة بحث أو تدريب، أو لزبون أو عميل ذي شأن.
- القيام بعمل جماعي من أجل المجتمع (تبنِّي توسيع طريقٍ سريع، والعمل على تأمين مكان لجمعية خيرية، والمساعدة في الأنشطة الأولومبية الخاصة، وتقديم الوجبات لملاجئ المشرَّدين).

- اختيار كُتب أو مقالات ذات صلة من أجل قراءتها، ثم مناقشتها من قبل الفريق.
- إعطاء دروس تنمية حرفية شهرياً في موضوعات ذات صلة.
- حضور أفلام رائجة تنطبق على مهمة الفريق أو الذهاب معاً لمشاهدة أفلام على شريط مُسجَّل أو قرص مُدمج رقمي لقراءة الفيديو (DVD).
- ممارسة نشاطات لبناء الفريق (لعبة الغولف، والكرة الطائرة، والبيسبول، ولعبة كرات الطلاء، ولعبة المطاردة واللَّمس بالليزر، وأنشطة في البرِّية، ورياضة المشي على الأقدام، وحضور دورات عن العقبات أو الثقة، وحضور دورات عن ردود فعل القيادة، وسباقات جر العربات، والرياضات المائية، واستخدام القوارب).
- إجراء تقويمات للشخصية مثل: مؤشر نموذج مايرز بريغز، ومؤشر نموذج تشانغ، والفايرو-بي، و360 درجة تقويم لتحسين الإدراك الذاتي عند الأفراد، وتبصيرهم بكيفية التفاعل مع بعضهم.
- الغناء في المناسبات الاجتماعية.

التواصل

فكرة أخرى مهمة في بناء المعنويات والعنفوان والروح، هي التواصل بين أعضاء الفريق. فالتواصل رابطٌ رئيس يجعل الفريق متماسكاً. وهو أساسيٌّ لتحقيق العلاقة الإيجابية والثابتة. يحتاج الموظفون لمعرفة معلومات عن الأشياء التي تؤثر عليهم؛ وهذا صحيح وخصوصاً في مكان العمل. فعندما يتلقى أعضاء الفريق معلومات من قبل قائدهم أو من أعضاء آخرين في الفريق، فإن هذا يُشعرهم بأهميتهم ويزودهم بإحساس الأمن العاطفي. وهذا بدوره يزيد من ارتباطهم بالفريق ورؤيته.

القــادة، طبعاً، مسؤولون عــن عمليات تواصل فرقهــم. ويجب أن يمثلوا القدوة لهم وذلك بأن يكونوا أكثر وداعة وأقل توجيهاً. ويجب عليهم أيضاً أن يصونــوا حق كل فرد من موظفيهم بالاستماع إلى آرائه وأفكاره، وأن يكونوا محترمــين ومنفتحين على وجهــات النظر المختلفــة والمضــادّة، وأن يقودوا الحوارات بمهارة مع أسئلة تُطرح في الوقت المناسب وتعليقات تفسيرية.

تعزّز ممارسات التواصل الآتية المعنويات والعنفوان والروح بفاعلية:

- يجــب أن يكون التواصل مستمــراً ومنفتحاً وصادقاً وآمناً. لا يجب إلغــاء أي رأي، ولا توجد أي فكرة سخيفة، كما ينبغي تشجيع الحوار إلى أبعد حد.
- يجــب نقل التوقعــات والتفسيرات بوضوح، ومــن الممكن استخدام السرد الروائي أو التشبيه.
- إن أي لقــاء -ســواء أكان مدرجاً في جــدول العمل أم غير مُدرَج- يجــب أن يستخدم لإيصال معلومــات ذات صلة إلى أعضاء الفريق. وبسبــب طبيعة المعلومات المتعارف عليها، فإنه تجب مشاركة الفريق بها في كل فرصة.
- يجــب التعامل مع النزاع بفاعلية. عندما يختلف أحد أعضاء الفريق مــع زميله على أمر مــا، فإن ذلك يجب أن يعالَــج مباشرةً وبأسرع ما يمكــن. والفشل في ذلك سيزيد مــن حدة هذا النزاع عموماً. يجب أن يحمــل أعضاء الفريــق مسؤولية حلِّ المشكلات فيمــا بينهم. يجب أن يكونــوا قادرين على كل من الاعتــذار والمسامحة؛ وهذا مهمٌّ على نحوٍ كبير في عمل الفريق. هناك بعض الأمور التي يمكن أن تفسد المعنويات والعنفــوان والروح بين أعضاء الفريق على نحوٍ أسرع من النزاع. وإذا

سمح باستمرارها دون أن تُضبط، فإن أعضاء الفريق سينقسمون في النهاية إلى مجموعات وستزول المعنويات والعنفوان والروح.

- يجب أن تكون التغذية الرَّاجعة مستمرَّة وروتينية ليس فقط من القائد إلى أعضاء الفريق، ولكن أيضاً في العودة إلى القائد وبين الأعضاء. وهذا يجب أن يعزِّز بتلخيص القوانين الأساسية للعملية في إجراءات العمل النظامية للفريق ويؤسِّس بها. إن نموذج التغذية الراجعة (SBI) أثر -سلوك- الحالة الذي أوجده مركز القيادة الإبداعية يمكن أن يكون خياراً ممتازاً لإعطاء التغذية الراجعة وتلقّيها (التغذية الرَّاجعة المجدية: كيف تنشئ رسالتك وتنقلها؛ انظر إلى كتب مقترحة للقراءة). إن معرفة القوانين الأساسية للتغذية الراجعة وامتلاك نموذج معيَّن سيزيدان من الصراحة على نحوٍ كبير، ويقللان من الحالة الدفاعية لمتلقّي التغذية الراجعة. تُعَدُّ التغذية الراجعة قيِّمةً في عملية بناء المعنويات والعنفوان والروح؛ لأنها توفِّر عنصر التقويم والدعم والمسؤولية المستمر لأعضاء الفريق. إن كيفية تناول المعلومات في الاجتماع مهمة جداً من أجل العمل الفاعل للفريق. يجب أن تُعين حدود الفريق وتُتَّبع بدقة في الاجتماعات كافة. إن جداول عمل الاجتماع والمواد التي ستتمُّ قراءتها عن الموضوعات الرئيسة المعدَّة للنقاش كافة، يجب أن توزَّع على الأعضاء جميعاً قبل كلِّ اجتماع. ينبغي أن تُعقد الاجتماعات في أوقات مناسبة وأن يُدارَ بعضها خارج موقع العمل. بعض الاجتماعات يجب أن تُعقدَ «قياماً»- أي مع بقاء الجميع واقفين أثناء الاجتماع بأكمله (لا يوجد شيء يجعل الاجتماعات أقصر مدة من هذا). يجب أن يُرسَّخ بوضوح أن الاجتماعات ليست ساحةً للتنسيق بين أعضاء الفريق واحداً لواحد؛

فهذا النـوع من التنسيق ينبغي أن يتم قبل الاجتماع أو بعده. أخيراً، يجـب أن تحدد بوضـوح المعلومـات التي ستتـم المشاركة بهـا أثناء الاجتماعات التـي يجب تشاطرها عبر البريـد الإلكتروني والمفكرة والهاتـف. تُعزِّز هـذه القوانـين المعنويات والعنفـوان والروح، وذلك بإلغاء السلبيات التـي تنشأ عن الاجتماعات غير المنظمة مثل: عدم الفاعلية، وإضاعة الوقت، والتواصل السيئ والكثير من الاجتماعات المعـدَّة على نحوٍ سَيئ، وإضعاف الثقة بالقائد لسماحه بحدوث أمورٍ مماثلة.

- ينبغـي إعـداد دليـل للتواصل بين أعضـاء الفريق. وهـذا يمكن أن يشمـل اتفاقيـات عـن الاستمـاع الفاعـل، وطـرح الأسئلـة، وتوضيح الاستجابـات، وطلـب المعلومـات، وتقديمهـا، واستخدام لغـة الجسد الملائمة وغـير الملائمة، والمواعيـد الأخيرة، واختتـام مؤمَّن، وما إلى ذلـك. إن تحقيـق هـذه التفاهمات مهـم في زيادة الفاعـل والإنتاجية والفهم والتحمُّل والصبر بين أعضاء الفريق.
- وينبغـي إعـداد دليـل أيضـاً عـن كيفيـة تواصـل أعضـاء الفريق مع بعضهـم عبر البريد الإلكتروني، والمفكـرات، والهاتف - أي، ما هو نوع الموضوعات وبأيِّ مستوىً من الأهمية، وبأي حسٍّ للضرورة يجب أن يتم إيصالها وبأي الوسائل.
- يجب أن يتواصل أعضاء الفريق مع الزبائن والموظفين التابعين لهم بحسٍّ عالٍ مـن الإصرار والتهذيب والتعاون والـود. ومن دون زبائن أو موظفين سينتهي وجود الفريق مع معنوياته وعنفوانه وروحه.

إن أفضـل طريقة لضمان تواصل فاعل ضمن الفريق هي تحقيق موافقة مشتركـة علـى توجيهـات تعليمات الدليـل تواصله. تخدم هـذه التوجيهات

بوصفهـا ميثاقـاً بين أعضـاء الفريق عـن كيفية تواصلهم مـع بعضهم ومع أصحـاب المصالـح خارج الفريـق. سيتطلَّـب تعيين هـذه التوجيهات بعض الوقت والجهـد. وسيأتي هذا الاستثمار الأوَّلي بعائـدات هائلة. كما ستُمنع العديد من المشـكلات الكامنة قبل أن تصبح مسائل أساسية أو تحلّ. وأكثر من ذلك، فإن أعضاء الفريق سيُعترفُ بهم شخصياً إذا اشتركوا في ابتكار قوانين التواصل هذه.

وسائل وأنشطة أخرى

يُعـدُّ التواصل والتجـارب المشتركة مقوِّمات أساسيَّـةً في بناء المعنويات والعنفوان والروح. وسنقدِّم لكم هنا أفكاراً إضافية:

- يمكـن أن يختـار الفريق، بالإجماع، علامة وشعـاراً وألواناً وجالبَ حظ. ويمكن الحصول على قمصان وقمصان للعبة الغولف وسترات وقبَّعات للعب الكرة ومشابك ورقعات وصور منقولة بأوراق خاصة.
- الحصول على مَجلس أو أي غرفة معقولة الحجم لتستخدم غرفةً للفريـق يمكـن أن يكـون فاعـلاً جـداً. إن توفـير غرفة كهـذه يتيح الفريـق درجة عالية من الاستمرارية. يمكـن أن تعطى الغرفة اسماً يتناغـم مع شعار الفريق وعلامته. ويمكـن أن تتضمَّن صالةً لعرض الصـور السابقة لأعضاء الفريق وخزانـة توضع فيها جوائز الفريق أو لوحـات التقديـر ومقـالات إخباريـة مؤَطَّرة تتحدث عـن الفريق ونجاحاتـه، وألبـوم صـور لأنشطة الفريـق والأحـداث الاجتماعية وعرضاً لمواد إنتاج الفريق ومتحفاً جدارياً وأي مواد أخرى ذات صلة تاريخيـة؛ أي دخلت في تكوين ثقافة الفريق، أو تعدّ أثراً مقدساً لدى أعضـاء الفريق. ويمكن أن توضع علـى الجدران مواد أخرى تساعد

على تشجيع التواصل والترابط. ويمكن أن تتكوَّن هذه المواد من صورٍ لأنشطة الفريق، واقتباسات أو ملصقات تحفيزية قابلة للتطبيق ورموز أخرى عديدة لإنجازات الفريق.

يمكن أن تحتوي الغرفة على معدَّات سمعية بصرية وبذلك يمكن أن تستخدم في تدريب الأشخاص ذوي الشأن والزوَّار الآخرين واطلاعهم. ويمكن أن تستخدم أيضاً للقيام بالأنشطة الاجتماعية مثل تناول البيتزا مساء الجمعة، وتناول الكعك المُحلى المقلي بالدهن صباح الإثنين، والأغذية الجاهزة، واستراحات تناول الفُشار بعد الظهر، وما إلى ذلك. إن توفُّر آلة تصوير جاهزة لمثل هذه الأنشطة هو دوماً فكرة جيدة.

- يمكن أن يقيم الفريق احتفالاً مناسباً اجتماعياً وحسن الذوق للأعضاء الجُدد بمناسبة مباشرتهم العمل. ويجب ألا يتضمن هذا -وتحت أي ظرف- الإرهاق من كثرة السخرية أو أي نوع آخر من الإزعاج.
- يجب أن يُصدر الفريق كتاباً سنوياً يتضمَّن النجاحات والأنشطة والأعمال المهمة للفريق في كل سنة.



معالجة الرّفض

القــادة الجيدون يكون لديهــم دوماً إدراك سابق للحــدث. عند محاولة بناء المعنويــات والعنفوان والروح، يجب على القائــد أن يدرك الأشياء التي يمكن أن تحول دون تحقيق العملية لكامل طاقتها الكامنة.

- عند محاولة بناء معنويات وعنفوان وروح فريق موجود، يجب التعامل أولاً مــع القــوى السلبيــة المحركــة للفريــق والاختــلالات الوظيفية الموجــودة فيه. وهذا يمكن التعامل معه عن طريق تحسين التواصل والعلاقات بين أعضاء الفريق.
- ربمــا يكــون بعض أعضــاء الفريــق متحفظين حيــال المبــادرة. فقد يرغبــون في البقاء منفصلين؛ ربما يظنــون أن عملية بناء المعنويات غــير عمليــة، أو تافهة، أو غير معقّــدة، أو خياليــة، أو فيها تعدٍّ على الخصوصيــة، أو إضاعــة كاملــة للوقــت. ويمكن أن يتخــذ بعضهم موقف الانتظار والمراقبة. ومن ثَمّ يجب على القائد أن يتحلّى بالحِلم والصــبر في تعامله مع هؤلاء الأشخاص. فهــذه عملية بناء تطويرية ومتتابعة لا يمكن إنجازها بين عشية وضحاها. وحالما يفهم الأعضاء الرافضون للمشاركة ويــرون العملية على أرض الواقع فإن معظمهم سيغير رأيه.
- بسبب الأحداث الماضية التي وقعت بينهم، ربما يشعر أعضاء الفريق أنــه من غير الآمن أن يكونوا منفتحين على الآخرين، أو أن يصبحوا غــير محصَّنين، أو أن يشاركــوا بعضهم بعضاً بحريــة. وهذا يمكن التغلُّــب عليه مــع مرور الوقــت، وذلك بفعــل التغييرات التــي تطرأ

علــى الموظفين، وبالقــدوة الإيجابية التي يمثلهــا القائد. فالقائد هو المســؤول عن إيجاد البيئة الآمنة التي ينخفض فيها الخطر وإمكانية تَضرُّر الفرد، وترتفع قيمة الفرد، ويشعر الأعضاء، بأنهم أجزاء من وحدة مهمة وكاملة.

- إن جــداول عمــل الأفــراد، وتنافسهــم، وطموحهم يمكــن أن تجْعَلَ التواصــل المنفتح غــير مريح. وهذا يمكن التعامــل معه بعدة طرق: وضع قوانــين رئيسة تعيق هــذه التصرفات، وإعطــاء تغذية راجعة عندمــا يظهر ذلك السلوك، ومكافأة السلوك الداعم بمنح علاوات مالية أو عبر عملية المراجعة السنوية.
- إن الطبيعة السُّمِيَّــة لبعض الثقافات والسياسات والمؤسَّساتية ربما تمنــع عملية بناء المعنويات. ومن ثَمّ يصعــب التعامل معها والتغلب عليهــا كليّاً. ففي الوقت الذي يعيقون فيه فاعلية العملية، عليهم ألاَّ يَفتُّــوا من عزيمة القائــد في مسعاه لوضعها موضــع التنفيذ. يفعل القــادة ما في وسعهــم في الثقافة التي يملكونها؛ إذ لا يوجد ثقافات مؤسساتيــة كاملــة. قد تكون التطــورات الجديــدة، والمحسنة التي طرأت علــى فريقك، على صعيد المعنويات والعنفوان والروح مثيرة للحســد والغيرة لدى فــرق أخرى من ضمــن المؤسسة. وهذا يمكن أن يتسبــب في توجيــه السخرية والنقد والعدائيــة للقائد والفريق. وإحــدى الطرق لحــل هذا هي أن يجــري القائد حديثــاً من القلب إلى القلــب مع المصدر، وبديلاً لهذا يمكن ببساطة أن يتم تجاهلها وتقبُّــل حقيقة أن النجــاح، عموماً، يتسبب باستجابــات سلبية من أولئك الأقل نجاحاً.

إلى الأمام ونحو الأعلى

يُعدُّ بناء المعنويات والعنفوان والروح عمليَّةً فيها كثير من التحدِّي. فعليك أن تبدأ بأساسٍ قوي: رؤية ومهمة وأهداف واضحة وقوانين عمل ومعايير وقيم واضحة، ويجب أن يتم تشارك بالخبرات وتشجيع ممارسات التواصل الجيدة. كما ينبغي تلبية الاحتياجات الاجتماعية: الرغبة في الاعتراف بنا من قبل الآخرين والرغبة في أن نكون جزءاً من شيءٍ أعظم من أنفسنا. ويجب أن يكون هناك روابط عاطفية وانسجام أكثر مع الفريق، وأن يُنمَّى الإحساس بالجماعة. وبهذا تُعزَّز المعنويات والعنفوان والروح، وينشأ تجاوب إيجابي من التعاون والإخلاص من أعضاء الفريق تجاه القائد، والفريق، والمؤسسة. على نطاق أوسع، كما يزداد الإنتاج والفاعلية، ونحقق نتائج ملموسة على الصعيد الاقتصادي وفي مستوى العلاقات. ويعدُّ القائد أساس نجاح العملية بأكملها.



كتب مقترحة للقراءة

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Kanaga, K., & Browning, H. (2003). *Maintaining team performance*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *For your improvement: A development and coaching guide* (4th ed.). Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weitzel, S. R. (2000). *Feedback that works: How to build and deliver your message*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

إن النصـــائـح والمعلومات المدرجة في كتاب الدليل هي نتاج خبرةٍ تزيد عـن ٢٥ عاماً لمركـز القيـادة البنَّاء في تنفيـذ تجربة المـرآة، وهي محاكاة للنشـاط التجاري الواقعي حيث يديـر المشاركون فيها شركة الزجاج المؤلفة مـن ثلاثة أقسام. وقد حظيَ المشاركون الستة أو السبعة في كل قسم بتجربة مشتركـة فاعلة تولِّـد المعنويات والعنفـوان والروح. فقد تحوَّلـوا من كونهم صبـاح الإثنين غرباء عـن بعضهم كلياً إلى موظفـين يتشاركون مع بعضهم بالمعلومـات الشخصيـة جـداً يوم الجمعـة. وقد بـدأت التجربـة المشتركة بالمحـاكاة؛ إذ يعمـل الفريق لتحقيق أهداف معينـة، يتعرض لقدر كبير من الضغـط والتوتر، ويتمُّ المحاكاة بنجاح. ثم يتواصل المشاركون بصراحة في بيئـة مساعدة وآمنة عمَّـا قاموا به على نحوٍ جيد في المحاكاة، وما الذي كان مـن الممكن أن يقوموا به على نحـوٍ أفضل، وما تعلَّموه، وكيـفَ رأوا تصرُّف بعضهـم بعضـاً. إن هـذه التجربـة بأكملهـا فاعلـة جـداً إذ تتماسك هذه المجموعـات وتشـكِّل إحساساً قوياً بالجماعة مع انتهـاء البرنامج. ويحافظ الأعضاء بصـورة روتينية على اتصالهم ببعضهم عـبر البريد الإلكتروني، ويستفيدون من بعضهم بوصفهم شركاء في المسؤولية لتحقيق الأهداف التي وضعوهـا أثنـاء البرنامج، حتى إنهـم أحياناً يتحدون من جديـد. وقد كُتبَ كتاب الدليـل هذا ليقدم مفتاح الوصول إلى فاعلـة هذا النوع من التجارب المشتركة للمديرين الممارسين.



ملخص النقاط الرئيسة

عندما تكون المعنويات والعنفوان والروح حاضرةً في الفريق، تكون الإنتاجية عالية والعلاقات قوية، ويصبح من الممتع فعلاً الذهاب إلى العمل. ومن دون المعنويات والعنفوان والروح يكون الوضع مختلفاً جداً. وسيظهر عدم الرضا والكسل، والسلبية، والخلاف ونقص في التعاون.

للموظفين احتياجات متعدِّدة: فيزيولوجية، وأمنية، واجتماعية. وللاحتياجات الاجتماعية عموماً مكونان: الرغبة في الاعتراف بهم من قبل الآخرين، والرغبة في أن يكونوا جزءاً من شيء أعظم من أنفسهم. ويساعد بناء المعنويات والعنفوان والروح على تلبية هذه الاحتياجات.

يجب أن يتوافر عنصران لبناء المعنويات والعنفوان والروح. العنصر الأول هو أهداف ومهمة ورؤية سهلة الفهم ومركَّز عليها بوتيرة واحدة. والعنصر الثاني هو مجموعة واضحة ومنتظمة من قوانين العمل ومبادئ الأداء والقيم والنظريات والحدود والسلوك التقليدي. ويجب أن تكتب هذه القواعد، على نحو معزَّزٍ وبصورة مستمرة من قِبَل القيادة ومفهومٍ بوضوح من كل عضو ومتناغم مع رؤية الفريق.

ينبغي على القائد الذي يحاول تكوين بيئة تنمو فيها معنويات والعنفوان والروح أن يمتلك مهارات وميزات معينة. يمكنك أن تقوّم مستوى استعدادك الحالي وتحدِّد المجالات التي تحتاج إلى تطويرها في المستقبل.

هناك عاملان رئيسان في عملية بناء المعنويات والعنفوان والروح: الوقت الذي تمضونه معاً في التجارب المشتركة، والتواصل بين أعضاء الفريق. إن ما يجلب النجاح هو نوعية ومقدار كل من الوقت والتواصل. تدفع التجارب

المشتركة أعضاء الفريق إلى أن يستبدلوا بالتركيز على أنفسهم الانسجام مع الفريق. والتواصل رابط رئيس يجعـل الفريق متماسكاً. وهو أساسيٌّ لتحقيق العلاقات الإيجابية الثابتة.

يعـدُّ بنـاء المعنويات والعنفـوان والروح عمليَّـة فيها كثيرٌ مـن التحدِّي. والقائد مفتاح نجاحها.

